



Arbeit der Zukunft

DIE DREITAGEWOCHE IST NICHT MEHR UNVORSTELLBAR

Ralf Greis, Die Zukunfts-Akademie Unternehmensentwicklung GmbH



Ralf Greis ist Vorsitzender der Kommission "Zukunft Personal und Arbeitswelt" beim Senat der Wirtschaft Deutschland und CEO von Die Zukunfts-Akademie Unternehmensentwicklung GmbH. Er skizziert, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf die Arbeitswelt haben wird.

→ *Wie wird sich die digitale Transformation auf das Arbeiten auswirken?*

Zunächst natürlich ganz einfach über die Nutzung unterschiedlicher Technologien, mehr und mehr integriert sich Arbeit online und ist in Prozessen automatisiert. Arbeiten in der digitalen Welt erlaubt es vor allem auch zeitlich und räumlich getrennt von dem eigentlichen Arbeitsplatz zu arbeiten.

Viel gravierender sind aber die Auswirkungen auf die Arbeitswelt an sich. Arbeit und das Arbeitsangebot werden sich nicht synchron zu der Arbeitsnachfrage entwickeln. Arbeit wird sich mehr und mehr fragmentieren und flexibilisieren, es wird kein konstantes Arbeitsangebot mehr geben. Notwendige Ressourcen und Kompetenzen werden in Teilen der Arbeitswelt zunächst längere Zeit nicht mehr in der notwendigen Menge zur Verfügung stehen.

→ *Können Sie mehrere Szenarien beschreiben?*

Dass Arbeit einem fundamentalen Wandel unterliegen wird, das steht heute außer Frage, wurde aber meines Erachtens gerne verdrängt, weil es uns ja gut geht. Wir erleben bereits heute und in Zukunft einen signifikanten Mangel an Fachkräften.

Wir sprechen von einer bedeutenden Zahl von Berufsbildern die durch Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung potenziell verschwinden. Dass dadurch eine gleiche Anzahl neuer Jobs entsteht, ist hypothetisch und auch etwas verträumt, vor allem wenn man glaubt, dass das zeitgleich geschieht. Corona war nur ein weiterer Wake-Up Call in dieser Gemengelage.

"Die Bindung von Menschen an Unternehmen nimmt ab."

Skills und passendes Personal werden im Kontext von Digital Business als größte Herausforderungen festgestellt. Plötzlich steht nicht nur lebenslanges Lernen sondern auch die Förderung von Eliten wieder auf der Agenda. Die Demografie zeigt eine Arbeitskräftelücke von ca. 3,5 Mio in 2030 und ein rückläufiges Erwerbspersonenpotenzial um -4,5 bis -6 Mio Menschen bis 2035. 50% zu wenig Akademiker steht ein gravierender Mangel im Handwerk gegenüber. Die Bindung von Menschen an Unternehmen nimmt ab. Zurückzuführen ist das sowohl auf den digitalen Wandel, wie ebenfalls auf die Entwicklung unterschiedlicher Lebenswelten, gerade auch im Hinblick auf den Generationen- und Wertewandel. Standen früher Karriere und ein Leben für die Arbeit im Mittelpunkt, so verschiebt sich der Fokus langsam auf andere Schwerpunkte.

Direkte Arbeitsbeziehungen gibt es in Zukunft nur noch teilweise. Der Schwerpunkt verlagert sich hin zu Selbstständigkeit bzw. Unabhängigkeit. Fluide Formen der Kopplung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern gewinnen an Bedeutung. Multiple Unternehmenszugehörigkeiten und Engagements auf Zeit gehören zunehmend zur Normalität. Spannend wird sein, wie man Arbeit in diesem Kontext organisieren kann, neu organisieren kann. Ein Blick auf agilen Methoden wie Scrum zeigt die Möglichkeiten, indem man nicht mehr Personen einer Arbeit zuordnet sondern Arbeit Personen zuordnet.

Die Nachfrage nach Arbeitskräften aus bestimmten Kompetenzbereichen steht heute einem fragmentierten, unabhängigen und nicht zwingend ausreichenden Angebot an Arbeitskräften gegenüber. Größte Herausforderung dabei sind ‚unfertige Erzeugnisse‘ innerhalb des Angebots: Ausbildungs- und Hochschulabsolventen, Flüchtlinge und Migranten, Ressourcen aus dem näheren Ausland und ausgestellte Mitarbeiter in Umschulungs- und Weiterbildungsprogrammen.

Um qualifiziertes Personal zu finden, kurzfristige Vakanzen zu besetzen oder Fachkräfte mit Nischenkompetenzen einzusetzen, werden Agenturen zur Vermittlung und Entwicklung von Human Resources zentral an Bedeutung gewinnen. Das gilt auch für die Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter.



AGILE SOURCING

→ *Wie kann man sich »Agile Sourcing« vorstellen?*

Die Herausforderungen für Unternehmen im Kontext der Digitalen Transformation erfordern Lösungen, die häufig unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen in einer bestimmten Mischung bedingen. Es kommt auf die richtige Rezeptur an. Es ist wie die Zubereitung eines guten Dinners für einen Kunden. Ich muss zunächst verstehen, was genau er zu sich nehmen möchte, welche Vorlieben oder Lebensmittelallergien er hat, wer die Gäste sind, welche Ziele er hat, welche Besonderheiten es gibt – eben den gesamten Kontext verstehen. Erst dann kann ich überlegen, wie das perfekte Dinner und die Rezeptur aussehen. Entscheidend ist aber nicht, was im eigenen Vorgarten wächst, sondern frei und flexibel zu sein bei der Wahl der Zutaten und wo ich sie in welcher Qualität einkaufen möchte. Im besten Fall stelle ich dann auch noch den Koch, quasi den Projektmanager, zur Verfügung. Das ist Agile Sourcing.

»Ich muss erst den gesamten Kontext verstehen, um das perfekte Dinner zuzubereiten.«

→ *Wofür ist Agile Sourcing die Lösung?*

Es gibt hierfür zunächst keine Beschränkungen. Entscheidend ist immer unvoreingenommen und mit Neugier in den Dialog mit dem Kunden zu gehen. Im Rahmen einer intelligent geführten Auftragsklärung gilt es aus mehreren Perspektiven zu verstehen, was genau die Aufgabenstellungen und Herausforderungen sind. Erst danach kann entschieden werden, ob und ggfs. wie eine mögliche Lösung aussieht. Oder es ist festzustellen, dass man selbst keine Lösung darstellen kann. Das ist insbesondere eine Frage des Verständnisses von Kundenorientierung und somit eine zentrale Frage des Selbstverständnisses und der Haltung.

>>>

→ *Home Office, Familienzeit und Sabbaticals statt Karriere und Gehaltserhöhung?*

Neben der Demografie und Entwicklungen bei Berufsbildern ist das die Frage nach den Lebenswelten. Wir erleben eine Generation, die das Leben in den Mittelpunkt stellt und die Arbeit rund um ihr Leben organisiert. Es geht immer weniger um Geld, Sicherheit und einen lebenslang sicheren Arbeitsplatz, auch wenn Corona diese Prioritäten für eine Zeit gerade durcheinander bringt. Es geht um Sinn in der Arbeit, darum Impact zu erzeugen. Junge Menschen wollen plötzlich ein paar Monate Pause machen, vielleicht weil es die Lebenssituation erfordert oder planen eine Weltreise bereits ein paar Jahre nach Berufsbeginn. Mit Blick in die Zukunft scheint die 3-Tage-Woche auch nicht mehr ganz unvorstellbar zu sein: 3 Tage einer festen Arbeit nachgehen, 2 Tage etwas anderes machen, z.B. einer Selbstständigkeit nachgehen – das eigene Unternehmen gründen. Es braucht keine Gewerkschaften, um das zu kommunizieren oder in einen Tarifvertrag zu pressen.

»Die jüngere Generation organisiert die Arbeit rund um das Leben.«

→ *Wie kann man die ältere Generation in die digitale Transformation mitnehmen?*

Indem man sie mit normalen Worten erklärt, ohne „Buzzworderitis“ und Katastrophenszenarien. Wir müssen mit einer Sprache und in Bildern sprechen, die anschlussfähig sind und Neugier erzeugen statt Angst. Digitale Transformation ist nicht nur eine Frage des Alters aber man wird an Menschen, die sich nicht öffnen nur schwer rankommen. Dramatisch empfinden wir, wie oft Menschen aufgrund von Unternehmenspolitik ab einem bestimmten Alter verabschiedet werden und somit wertvolles Wissen und Erfahrung verloren geht. Andererseits gibt es viele ältere Menschen die arbeiten wollen, auch in der Welt der Digitalisierung, nur vielleicht nicht



5 Tage die Woche. Es wird zukünftig Möglichkeiten geben, Lösungen anzubieten, um die Asynchronität zur Arbeitsnachfrage bei Unternehmen zu lösen. Die Herausforderungen sind dabei die gleichen wie bei der Frage der Lebenswelten jüngerer Generationen.

→ *Wer profitiert, wer wird sich schwertun?*

Durch den höheren Grad an Automatisierung entfallen einfache Berufsbilder. Der Anteil der Kreativ- und Wissensarbeit an der Wertschöpfung nimmt dagegen zu. Die durchschnittliche Arbeitszeit wird aufgrund weitgehender Automatisierung sinken. Viele Menschen haben mehr Freizeit. Bei den wenigen Kreativ- und Wissensarbeitern führt dies zu einer extremen Arbeitszeitverdichtung. Auszeiten für Kreativarbeiter zum Erhalt des Kreativitätspotenzials und der mentalen Gesundheit gewinnen an Bedeutung. Die Entwicklungen führen zu einer ungleichen Verteilung von Arbeitszeit und Einkommen.

ARBEITSWELT 4.0

→ *Welche Änderungen kommen möglicherweise im Arbeitsrecht auf uns zu?*

Die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 sind nicht oder nur mehr schwer vereinbar mit dem bestehenden Arbeitsrecht, der Vielfalt von Gesetzen, zum Teil noch aus den 60er Jahren und den Arbeitsschutzstandards. Ein paar Beispiele: Regelungen zur Beschränkung der befristeten Arbeit, Förderung der mobilen



Arbeit, Beschäftigtenschutz, Unternehmensmitbestimmung, Regelungen bezüglich Arbeitszeit und -ort. Es gibt dazu noch Gesetze über psychische Gefährdungsbeurteilung, Entgelttransparenzgesetz und DSGVO. Die Liste wäre fortzusetzen. Explizit erwähnen möchte ich die Limitierungen und verschärften Regulierungen in der Zeitarbeit und die faktischen Einregulierungen bei der Frage der Selbstständigkeit. In einer Zeit, in der die Selbstständigkeit eines der relevantesten Arbeitsmodelle der Zukunft ist, werden neue Prüfer eingestellt um Selbstständige jeglicher Größenordnung, undifferenziert nach den ursprünglichen Beweggründen, mit Gewalt und ohne jegliche Rück- oder Weitsicht in die abhängige und pflichtversicherte Beschäftigung gezwungen. Die Erfahrung zeigt nachdrücklich, dass man glaubt alles regulieren zu müssen, womit alles noch komplizierter wird und nicht anders kann als kollabieren. Der Weg muss zwingend über den Mut zur intelligenten aber konsequenten Deregulierung gehen.

»Ohne IT sinkt die Arbeitsmarktfähigkeit dramatisch.«

→ Was muss sich im Bildungsbereich ändern, damit »Arbeiten 4.0« gelingen kann?

Wir brauchen eine konsequente und radikale Reform des Bildungssystems und Bildungswesens. Berufsbilder der Zukunft weisen einen signifikanten Anteil an IT-Kompetenz auf. Ohne IT sinkt die Arbeitsmarktfähigkeit dramatisch. IT-Lerninhalte werden früh zu einem wichtigen Lern-Bestandteil.

Re-Qualifizierung wird vorwiegend durch die Unternehmen selbst getrieben werden müssen. Öffentliche Ausbildungssysteme können auf den neuen Bildungsbedarf nicht schnell genug reagieren. Neue, spezialisierte Unternehmen aus dem Sourcing-Kontext übernehmen hier eine zentrale Rolle. Der Wettbewerb auf Unternehmensebene wird zentraler Treiber der Re-Qualifizierung.

→ Wie könnte die Arbeit in 25 Jahren aussehen?

Einer größeren, spezifischeren und komplexeren Nachfrage an Leistungen seitens Unternehmen steht ein fragmentierter und inhomogener Markt an Leistungsangebot gegenüber. Es wird ein verbindendes Element brauchen, das den Ausgleich gestaltet und sicherstellt und wie ein Adapter und Katalysator wirkt. Die Qualifizierungs- und Re-Qualifizierungsaufgaben werden dabei mit ein zentrales Aufgabengebiet sein. Das Ergebnis wäre ein intelligentes, leistungsstarkes Ökosystem, auf dem vielleicht immer noch Agile Sourcing steht, das aber wesentlich mehr Komponenten enthält. Diese Plattform ist meine Vision, hier arbeiten wir auch mit wissenschaftlichen Partnern zusammen, dem Münchner Kreis, dem HHZ in Böblingen, dem Bundesverband Digitale Bildung, und nicht zuletzt mit dem Senat der Wirtschaft Deutschland. ●

ÜBER
RALF GREIS

Ralf Greis ist seit über 30 Jahren in der erfolgreichen Führung und Entwicklung von Unternehmen tätig, seit mehr als 20 Jahren als Gründer und Mitglied der Geschäftsleitung der Zukunfts-Akademie, einer renommierten Beratungsgesellschaft für Transformation und Zukunftsgestaltung. Er war in der IT-Branche in verschiedenen leitenden Managementpositionen tätig, zuletzt als CEO und Vorsitzender des Vorstands eines IT-Services Unternehmens. Als Visionär und Unternehmer agiert er als gefragter Executive Consultant und Coach zu den Themen „Zukunft der Arbeit“ und „Leadership (R)Evolution“. Ralf Greis ist Senator im Senat der Wirtschaft Deutschland, Mitglied im Forschungsausschuss des Münchner Kreis und leidenschaftlicher Ratgeber in der digitalen Welt.